

Andreas Schwarz

Internationale und interkulturelle Public Relations:

Theoretische Ansätze, Befunde und Problemfelder

Dieser Beitrag entstand in Vorbereitung auf eine Tagung des Netzwerkes
Interkulturelle und Internationale Kommunikation im September 2008.

Technische Universität Ilmenau
Ilmenau 2010

URN: [urn:nbn:de:gbv:ilm1-2010200183](https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:gbv:ilm1-2010200183)

Internationale und interkulturelle Public Relations: Theoretische Ansätze, Befunde und Problemfelder

Andreas Schwarz

Als die Stanford-Studenten Larry Page und Sergey Brin am 7. September 1998 in einer Garage die Google.Inc gründeten, ahnten sie nicht, dass sie einige Jahre später die Suchmaschinen von Yahoo, AltaVista und MSN überholen und zu einem hochprofitablen transnationalen Konzern mit 20.000 Mitarbeitern und einer glänzenden Reputation weltweit werden würden. ‚Don’t be evil‘ war der Leitsatz des Unternehmens, dass sich durch seine Philosophie von den raffgierigen Konkurrenten unterscheiden sollte. Genauso wenig haben die Google-Gründer sicher geahnt, dass ihre Manager im Februar 2006 in Anhörungen des US-amerikanischen Kongresses zitiert und mit Nazi-Kollaborateuren verglichen werden würden.

Der Google-Konzern musste schmerzlich realisieren, welche Folgen die zunehmende Internationalisierung und eine unzureichend auf globale Kommunikation eingestellte Unternehmenskommunikation haben kann, als er zu Beginn des Jahres 2006 beschloss seine Onlineangebote (inklusive Suchmaschine) auf den boomenden Internetmarkt China auszuweiten. Für den Launch von Google.cn unterwarf das Unternehmen sich den politischen Zensurbestimmungen der chinesischen Regierung und begann ‚unerwünschte‘ Inhalte wie politische Diskussionen über Tibet, Falun Gong oder pornografische Internetangebote aus den Ergebnislisten der Suchmaschine herauszufiltern (Wu 2007). Daraufhin ertete der Konzern ein verheerendes internationales Echo, das im Herkunftsland USA besonders kritisch ausfiel: „Google knebelt sich in China selbst (Herald Tribune), Google zensiert Inhalte in China (CBC), Google startet zensierte Suche (USA Today), Google wird zum weiteren Ziegel in Chinas großer Firewall (The Age), Google sagt Okay zu Chinas Zensur (UPI)“, zählt Spiegel Online unter dem Titel „Google wird böse“ auf (Patalong 2006). Neben der Presse wendeten sich der US-amerikanische Kongress, Google-Nutzer weltweit, internationale Menschenrechtsorganisationen und sogar die eigenen Angestellten gegen die Entscheidungen des Unternehmens (vgl. Wu 2007: 419). Denn

diese standen im direkten Widerspruch mit der bis dahin (und nach wie vor) weltweit vertretenen Unternehmensphilosophie „don't be evil“. In Googles Verhaltenskodex heißt es:

“„Don't be evil.“ Googlers generally apply those words to how we serve our users. But „Don't be evil“ is much more than that. Yes, it's about providing our users unbiased access to information [...]. It's built around the recognition that everything we do in connection with our work at Google will be, and should be, measured against the highest possible standards of ethical business conduct.”¹

Die bis dahin glänzende Reputation des Unternehmens bekam Risse, da Teile seiner selbst auferlegten Richtlinien und Kernwerte verletzt worden waren. Zudem wurden die globalen Auswirkungen des eigenen Handelns vor allem im Hinblick auf die nötige Vorbereitung und Umsetzung der internationalen Öffentlichkeitsarbeit unterschätzt. Für weltweit agierende Konzerne wie Google steigt die Anzahl der strategisch zu berücksichtigenden Stakeholder exponentiell, was jeweils national und regional relevante aber auch international agierende Akteure betrifft. Öffentlichkeit ist nicht mehr auf Nationen beschränkt.

Durch Globalisierungsprozesse in allen Gesellschaftssektoren, insbesondere in der Wirtschaft, hat die Relevanz internationaler Public Relations in den letzten Jahren dramatisch zugenommen (Andres 2004). Allein die Anzahl transnationaler Unternehmen stieg nach Angaben der UNO von 17.000 im Jahr 1980 auf 78.000 im Jahr 2006. Die Zahl ihrer Tochterunternehmen im selben Jahr wird auf 780.000 geschätzt (UNCTAD 2007). PR-Dienstleister versuchen sich auf diese Entwicklungen einzustellen, indem sie sich zunehmend in weltumspannenden Netzwerken von Kommunikationsagenturen zusammenschließen (vgl. Rudgard 2003).

Obwohl PR-Forscher bereits mehrfach auf den Einfluss von kulturellen Spezifika auf die Praxis und Wirkung von Public Relations hingewiesen haben, steht der empirische Erkenntnisstand hier noch am Anfang. Der Großteil der englischsprachigen Forschung unter dem Stichwort „internationale Public Relations“ beschränkt sich auf Fallstudien, in denen die Öffentlichkeitsarbeit eines bestimmten Landes oder eine Kampagne außerhalb der USA

¹ Download im Internet am 22.08.2008, URL: <http://investor.google.com/conduct.html>

beschrieben wird. Umfassende Untersuchungen grenzüberschreitender Public Relations von transnationalen Unternehmen bzw. länder- und kulturvergleichende Studien in diesem Kontext sind eher selten (vgl. Molleda/Laskin 2005). Diese Defizite in der Forschung schlagen sich auch in der akademischen Ausbildung von PR-Verantwortlichen nieder.

Vor diesem Hintergrund sollen im folgenden die wesentlichen Aspekte der internationalen Public Relations aus Forschungssicht überblicksartig nachgezeichnet werden. Den Schwerpunkt bildet der Sektor privatwirtschaftlich organisierter und profitorientierter Akteure, insbesondere transnationale Unternehmen und Agenturnetzwerke. Folgenden Kernfragen soll dabei nachgegangen werden:

1. Welche Relevanz, Charakteristika und Problemfelder kennzeichnen internationale bzw. interkulturelle PR von international operierenden Unternehmen und PR-Dienstleitern?
2. Welche wesentlichen Forschungslinien, Ansätze und Befunde hat die Forschung bislang hervorgebracht?
3. Welche Konsequenzen ergeben sich für die akademische PR-Ausbildung und zukünftige Forschung?

Begriffe: Internationale, interkulturelle und transkulturelle Public Relations

Trotz der deutlichen Zunahme des wissenschaftlichen Literaturbestandes zum Thema internationale Public Relations – vor allem im Hinblick auf englischsprachige Publikationen – in den vergangenen zehn Jahren (vgl. Molleda/Laskin 2005), mangelt es nach wie vor an tiefgründiger Definitionsarbeit. Die verschiedenen kursierenden Termini wie ‚internationale‘ und ‚globale‘ Public Relations werden weder klar definiert noch deutlich voneinander abgegrenzt. Andres (2004: 23) kritisiert, dass eine problemorientierte Auseinandersetzung an keiner Stelle ausreichend stattfinde, was zugleich den diffusen Forschungsstand in dem

Gebiet der internationalen PR widerspiegeln. Die in der Literatur verwendeten Definitionen können grob in drei Kategorien klassifiziert werden:

- (1) Das territorial orientierte Verständnis von internationaler PR, bei dem primär grenzüberschreitende PR-Aktivitäten bzw. nationenspezifische Einflussfaktoren auf internationale Public Relations erfasst werden.
- (2) Das kulturorientierte Verständnis von internationaler PR („intercultural“ oder „multicultural“ Public Relations), bei dem vor allem PR-Aktivitäten im Vordergrund stehen, die sich an Teilöffentlichkeiten verschiedener kultureller Provenienz richten bzw. kulturelle Einflussfaktoren analysiert werden, die die Praxis und Effektivität von internationalen Public Relations beeinflussen. Stellenweise wird PR selbst als kulturelle Praxis verstanden.
- (3) Und schließlich das integrative Verständnis von internationaler PR, das sowohl länderspezifische als auch kulturelle Einflussfaktoren berücksichtigt und den Begriff nicht zwangsläufig auf länderübergreifende Kommunikation beschränkt.

Das territoriale Verständnis von internationaler PR kann inzwischen nahezu als historisches Artefakt der Diskussion des Gegenstandes betrachtet werden. Definitionen in dieser Kategorie heben in der Regel die geplanten Kommunikationsaktivitäten mit Anspruchsgruppen verschiedener Länder hervor und beschreiben internationale PR als „the planned and organized effort of a company, institution, or government to establish mutually beneficial relations with the publics of other nations.“ (Wilcox/Ault/Agee/Cameron 2000: 343). Auch Andres legte 69 befragten Kommunikationsverantwortlichen deutscher Unternehmen eine an Bentele (1997) angelehnte Definition vor, die primär auf grenzüberschreitende Prozesse rekurriert: „Internationale PR sind das Management von Informations- und Kommunikationsprozessen zwischen der international tätigen Organisation einerseits und ihren internationalen internen und externen Umwelten andererseits.“ (Andres 2004: 243, Fn 426). In 97% der Fälle wurde diesem Definitionsvorschlag zugestimmt. Gleichzeitig gaben

67% der Befragten an nationale *und* regionale Unterschiede in ihrer internationalen PR-Strategie zu berücksichtigen. Das deutet darauf hin, dass hier im Grunde auch ein kultursensitives Verständnis von internationaler PR vorliegt.

Auch Banks folgt einer Vorstellung von Public Relations als Kommunikationsmanagement, hebt dabei aber den Einfluss kollektiv geteilter Bedeutungsmuster relevanter Teilöffentlichkeiten auf die Planung, Ausübung und Wirkung von Public Relations hervor. Daher wählt er den Begriff ‚multicultural public relations‘ und definiert ihn als:

„the management of formal communication between organizations and their relevant publics to create and maintain communities of interest and action that favor the organization, taking full account of the normal human variation in the systems of meaning by which groups understand and enact their everyday lives.” (Banks 1995: 21).

Banks schreibt Public Relations einen im Kern kommunikativen Charakter zu mit dem Ziel eine mit spezifischen Teilöffentlichkeiten geteilte Identität der auftraggebenden Organisation zu konstruieren. Der Autor gelangt zu dem Schluss: “There are two senses in which public relations is cultural – first, that it communicates across cultural borders and, second, that it is a cultural practice itself” (Banks 1995: 31).

Bereits früh haben PR-Forscher darauf hingewiesen, dass mit Kommunikationsaktivitäten über Ländergrenzen hinweg immer auch Kommunikation zwischen verschiedenen Kulturen stattfindet. Die besonderen Herausforderungen für PR-Funktionen international operierender Organisationen ergeben sich also nicht nur aus sich national unterscheidenden Bedingungen in Politik, Wirtschaft, Mediensystem etc., sondern gleichermaßen aus kulturellen Besonderheiten und daraus resultierenden Kommunikationsproblemen. Botan (1992: 157) macht daher deutlich, dass internationale Public Relations zugleich interkulturelle Public Relations sind. Dennoch wird hier häufig einem territorialen Verständnis von national abgrenzbaren Kulturen gefolgt: “as long as the target public or client is from another country, public relations practice is both international and intercultural.” (George 2003: 101). Oftmals

wenden sich Unternehmen und deren Öffentlichkeitsarbeit jedoch innerhalb von Ländergrenzen an kulturell heterogene Ziel- und Anspruchsgruppen, wie dies in Singapur, den USA oder der Schweiz nahezu unumgänglich ist. International tätige Unternehmen selbst beschäftigen häufig sowohl im Mutterland als auch international Personal unterschiedlicher kultureller Herkunft. Da PR-Funktionen in Teilen auch für die formalisierte interne Kommunikation verantwortlich sind, können internationale Public Relations nicht mehr nur als strategische Kommunikation in bzw. zwischen mehreren Ländern gefasst werden. Auch vor dem Hintergrund zunehmender Globalisierung, die nachhaltig von transnationalen Konzernen beeinflusst wird (vgl. Dicken 1992), werden weder global standardisierte noch allein auf Nationen zugeschnittene strategische Kommunikationsprogramme den Anforderungen gerecht. „Kultur und kulturelle Identität sind nicht (mehr) zwangsläufig territorial fixiert, sondern stehen in dem komplexen, widersprüchlichen und konfliktären Prozess der mit Globalisierung verbundenen Deterritorialisierung.“ (Löffelholz/Hepp 2002: 16). Nimmt man Banks‘ (1995) Anspruch an Public Relations ernst, kollektiv geteilte Bedeutungsmuster in die Kommunikations- und Beziehungsgestaltung von Organisationen mit ihren relevanten Stakeholdern einzubeziehen, müsste die nächste Entwicklungsstufe von Öffentlichkeitsarbeit – insbesondere in transnationalen Konzernen – als *transkulturelle* Public Relations verstanden und praktiziert werden. Allerdings ist zu befürchten, dass PR-Akteure mit diesem Kulturverständnis in vielerlei Hinsicht (auch materiell) noch überfordert sind. Es ist eher zu erwarten, dass Nationen und abgrenzbare Regionen bis auf weiteres als Konstrukte zur Komplexitätsreduktion für interkulturelle Kommunikatoren dienen. Da die empirische Wirklichkeit zeigt, dass PR-Funktionen in international tätigen Unternehmen sich weiterhin primär an nationalen und regionalen Unterschieden bzw. nationaler Herkunft von Anspruchsgruppen in der kulturellen Adaption ihrer Maßnahmen orientieren (vgl. Andres 2004) und eine ausführliche Diskussion verschiedener Kulturkonzepte im vorliegenden Beitrag nicht geleistet werden kann, sollen hier weiterhin die Begriffe internationale und

interkulturelle Public Relations zur Beschreibung des Gegenstandes verwendet werden. Mit Culbertson wird darunter allgemein „the practice of public relations in an international or cross-cultural context“ (1996: 2) verstanden. Öffentlichkeitsarbeit wird im folgenden als eine Form der Organisationskommunikation eingeordnet, die für das zielgerichtete und strategische Management von Kommunikationsprozessen zwischen Organisationen und ihren internen bzw. externen Teilöffentlichkeiten verantwortlich ist (Bentele 1997: 22; J. E. Grunig/Hunt 1984: 6). Handelt es sich dabei um Organisationen, die Public Relations außerhalb ihres Stammlandes betreiben² bzw. sich an Teilöffentlichkeiten verschiedener nationaler Herkunft richten, sprechen wir von internationalen Public Relations. Werden Anspruchsgruppen einbezogen, die sich kulturell von der PR-betreibenden Organisation oder untereinander abgrenzen lassen, handelt es sich um interkulturelle Public Relations. Insofern implizieren internationale Public Relations immer auch interkulturelle Kommunikation (vgl. Botan 1992). Interkulturelle Public Relations müssen hingegen nicht zwangsläufig mit grenzüberschreitender Kommunikation einhergehen. Aus Forschungssicht können beide Ansätze konzeptionell im Hinblick auf die fokussierte erklärende Variable unterschieden werden. Während die Varianz in der Ausübung und Effektivität von *internationalen* Public Relations primär mit länderspezifischen Eigenschaften (rechtliche Normen, politisches System, Mediensystem etc.) erklärt werden soll, bilden kulturelle Charakteristika die unabhängige Variable im Rahmen *interkultureller* Public Relations.³ Dabei kommen je nach zugrunde liegendem Kulturkonzept verschiedene Kulturdimensionen in Frage. In der Literatur werden diese Aspekte häufig noch unter dem Begriff der internationalen oder globalen Public Relations subsummiert (Sriramesh/Verčič 2003b; Verčič/Grunig/Grunig 1996).

² Darin eingeschlossen werden auch Formen der systematischen Beobachtung von Teilöffentlichkeiten außerhalb des Mutterlandes der PR-treibenden Organisation, wie sie im Rahmen des Issues Managements eingesetzt werden.

³ Komparative PR-Forschung, die sich darauf beschränkt rein nationale PR-Praktiken bzw. –strukturen vergleichend zu analysieren, wird hier nicht in die Definition eingeschlossen.

Schlüsselakteure der internationalen Public Relations in der Wirtschaft: Transnationale Unternehmen und PR-Agenturnetzwerke

Nach Kunczik (2003) können die wesentlichen Akteure im Feld der internationalen Public Relations grob nach ihrer Profitorientierung bzw. Besitzstruktur unterschieden werden. Dazu gehören Unternehmen im Staatsbesitz, Regierungen, internationale Nonprofit-Organisationen, transnationale Unternehmen⁴ und Stiftungen (Tabelle 1). Zu den profitorientierten Akteuren in Privatbesitz können noch international agierende Anbieter von PR-Dienstleistungen gezählt werden, wie zum Beispiel die global operierenden Agenturnetzwerke bzw. –holdings WPP und Omnicom.⁵

Tabelle 1: Schlüsselakteure der internationalen Public Relations in Anlehnung an Kunczik (2003: 407)

	Öffentlich	Privat
For-profit	International tätige Unternehmen im Staatsbesitz	Transnationale Unternehmen, Internationale PR-Agenturen/Netzwerke/Holdings
Nonprofit	Regierungen, internationale Organisationen (UNO, Greenpeace etc.)	Stiftungen

Wie bereits eingangs geschildert, ist das Ziel dieses Beitrags einen Überblick über internationale Public Relations im Wirtschaftssektor zu geben. Als die treibenden Kräfte in der globalen Wirtschaft gelten dabei transnationale Unternehmen (vgl. Dicken 1992; Verčič 2003). Transnationale Unternehmen werden nach der United Nations Conference on Trade and Development wie folgt definiert:

“Transnational corporations (TNCs) are incorporated or unincorporated enterprises comprising parent enterprises and their foreign affiliates. A parent enterprise is defined as an enterprise

⁴ Obwohl im deutschsprachigen Raum die Bezeichnung ‚multinationale Unternehmen‘ dominiert, wird hier der international üblichere Begriff ‚transnationale Unternehmen‘ in seiner allgemeinen Definition verwendet.

⁵ Diese Netzwerke schließen neben Public Relations in der Regel ein breites Spektrum an Kommunikationsdienstleistungen wie zum Beispiel Werbung ein.

that controls assets of other entities in countries other than its home country, usually by owning a certain equity capital stake.” (2007: 245).

Damit sind Unternehmen eingeschlossen, die geschäftlich in mindestens zwei Ländern operieren und in irgendeiner Form unternehmerische Entitäten außerhalb ihres Herkunftslandes besitzen oder kontrollieren (vgl. Ietto-Gillies 2005: 11). Allein in Deutschland wurden im Jahr 2005 über 5800 transnationale Unternehmen mit insgesamt mehr als 9000 Tochtergesellschaften gezählt. Die Deutsche Post AG operierte 2005 bereits in 103 Ländern. Die weltweit 100 größten transnationalen Unternehmen beschäftigten im gleichen Jahr ca. 15 Millionen Menschen und erwirtschafteten 6,6 Billionen US-Dollar Umsatzerlöse (UNCTAD 2007).

Es kann davon ausgegangen werden, dass durch die wirtschaftliche Globalisierung und die zunehmende Internationalisierung von Unternehmen diese mit neuen bzw. verstärkten Kommunikations- und Koordinationsproblemen im Rahmen ihres Kommunikationsmanagements konfrontiert sind. Diese resultieren u.a. aus Verständigungsproblemen mit dem eigenen multikulturellen Personal, Koordinationsproblemen zwischen den verschiedenen Landesgesellschaften aber auch aus den international und interkulturell verschiedenen Ansprüchen, Sanktionspotentialen und Kommunikationsstrukturen von relevanten Teilöffentlichkeiten. Dazu kommt eine Vervielfachung der zu berücksichtigenden Rahmenbedingungen, wie zum Beispiel rechtliche Regelungen für Arbeitsbedingungen, Produkt- und Dienstleistungsvermarktung sowie für die öffentliche Kommunikation (vgl. Wakefield 2001: 642). In Teilen müssen diese Probleme zunehmend von PR-Funktionen mit internationaler Zuständigkeit und interkultureller Kompetenz bearbeitet werden. Vor diesem Hintergrund verwundert es, dass von den 250 größten in Deutschland ansässigen Unternehmen offenbar nur knapp die Hälfte (129) internationale PR betreiben. In diesen Unternehmen genießt die internationale PR jedoch überwiegend hohen Stellenwert und ist als Organisationsfunktion hierarchiehoch angesiedelt

(vgl. Andres 2004: 318f.). Offenbar unterscheiden sich die Unternehmen noch stark in ihrem Grad internationaler Orientierung und Interaktion.

Cynthia Stohl (2001: 328ff.) hat dazu ein Typologie aus Sicht der Organisationskommunikation vorgelegt und international operierende Organisationen nach den sechs Kriterien vorherrschende nationale Orientierung, wahrgenommener Stellenwert internationaler Orientierung, Umgang mit bzw. Beziehung zwischen Tochtergesellschaften, hierarchische Struktur, Management-Modell und Grad der internationalen Interaktion unterschieden. Daraus resultieren die fünf Organisationstypen nationale (domestic), multikulturelle, multinationale, internationale und globale Organisationen. Deren Kerneigenschaften werden in Tabelle 2 zusammengefasst und durch einige Annahmen über die internationale PR in diesen Organisationen ergänzt. Lediglich multinationale, internationale und globale Organisationen genügen dabei der hier verwendeten allgemeinen Definition transnationaler Unternehmen. Nationale und multikulturelle Unternehmen verfügen lediglich über Niederlassungen in einem Land und sind durch internationalen Handel bzw. die Entsendung von einzelnen Unternehmensvertretern mit dem Ausland verbunden. Es kann angenommen werden, dass die internationale PR in diesen Organisationen kaum eine Rolle spielt. Dabei wird es in einigen Fällen zum Engagement von PR-Dienstleistern kommen, die die Kommunikation nach strikten Vorgaben in ausgewählten Zielländern übernehmen. Im Falle von multikulturellen Unternehmen mag es zuweilen zur Berücksichtigung der kulturellen Heterogenität der Beschäftigten im Rahmen der internen PR kommen. Über die Organisation, Struktur und strategische Umsetzung von internationalen Public Relations in multinationalen, internationalen und globalen Unternehmen ist bislang wenig bekannt: „it is amazing that we have only a few quality publications on the public relations practices of transnational corporations“ (Verčič 2003: 478).

Tabelle 2: Typologie international tätiger Organisationen in Anlehnung an Stohl (2001: 329f.)

	National (domestic)	Multikulturell	Multinational	International	Global
vorherrschende nationale/ kulturelle Orientierung	Identifikation mit einer dominierenden Nation bzw. Kultur	Identifikation mit einer dominierenden Nation bzw. Kultur; partielle Akzeptanz einer multikulturellen Arbeiterschaft	eine dominierende Nation bei Geschäftsaktivitäten in mehreren Ländern; Akzeptanz multikultureller Arbeiterschaft, Management, Kundschaft und Umwelt	Identifikation mit zwei oder mehr Nationen mit untersch. kulturellen Attributen; Akzeptanz multikultureller Arbeiterschaft, Management, Kundschaft und Umwelt	Identifikation mit dem globalen System; Organisationsmitgliedschaft gewinnt gegenüber nationaler Herkunft an Bedeutung; ‚staatenloses‘ Unternehmen
Stellenwert int. Orientierung	Keiner	Sehr gering	Wichtig	Sehr wichtig	Dominiert
Umgang mit Tochtergesellschaften	Parochial	Ethnozentrisch	Polyzentrisch	Regiozentrisch	Geozentrisch
hierarchische Struktur	Traditionell hierarchisch, eine zentrale Hauptniederlassung	Teamwork, flachere Hierarchie; eine zentrale Hauptniederlassung	Von Hauptniederlassung überwiegend hierarchisch und zentral geführt, nationale Tochtergesellschaften	Internationale Niederlassungen setzen globale Aktivitäten um, Joint Ventures, teilweise dezentralisiert	Dezentrale Führung und Verantwortungsteilung, heterarchisch, global Strategie dominiert, globale Allianzen
Management-Modell	Monokulturell	Kulturelle Dominanz	Kultureller Kompromiss: Unterschiede partiell toleriert	Kulturelle Synergie: Zusammenarbeit mit dem Ziel einer ‚dritte‘ Kultur zu bilden	Kulturelle Integration: Anerkennung kultureller Vielfalt
Grad der internationalen Interaktion	Import/Export: ggf. Entsendung von Unternehmensvertretern	Import/Export: ggf. Entsendung von Unt.vertretern; interkulturelle Kommunikation zwischen Beschäftigten	interkulturelle Kommunikation mit/zwischen Anspruchsgruppen; int. Kommunikationstechnologie	Locker verbunden; interkulturelle Kommunikation mit/zwischen Anspruchsgruppen, int. Kommunikationstechnologie	Globale Netzwerke, fest verbunden, interkulturelle Kommunikation mit/zwischen Anspruchsgruppen, int. Kommunikationstechnologie
Stellenwert internationaler PR	Keiner / sehr gering	gering	Mittlerer bis hoher Stellenwert	Sehr hoch	Dominiert PR-Funktion
Grad der Zentralisierung internationaler PR	Wenn vorhanden, wird int. PR von Zentrale gleitet	Wenn vorhanden, wird int. PR von Zentrale gleitet	Sehr hoch; Strategie von Zentrale vorgegeben; operative Autonomie der PR in Nebenniederlassungen	Mittel bis hoch; internationale PR-Strategie, die mit Tochtergesellschaften erarbeitet und umgesetzt wird	Gering bis mittel; bei hoher Autonomie der PR in Nebenniederlassungen; Erarbeitung der Globalstrategie gemeinsam mit Tochtergesellschaften, die eigenständig regionale Ergänzungen und Anpassungen vornehmen
Interkulturelle Kompetenz in PR-Abteilungen von Zentrale/Tochtergesellschaften	Keine bis gering/--	Gering (Sprachkompetenz)--	Mittel bis hoch/gering	Hoch/mittel	Sehr hoch/hoch

Für deutsche Unternehmen hat Susanne Andres einige interessante Erkenntnisse hervorgebracht (2004: 232ff.). Eine Zuordnung zu verschiedenen Unternehmenstypen ist leider nicht gelungen, da die Angaben auf Selbstauskunft beruhen, ohne dabei sicherstellen zu können, dass die Befragten beispielsweise unter dem Begriff ‚multinational‘ ein und dasselbe verstehen. Generell kann für deutsche Großunternehmen, die internationale PR betreiben, festgehalten werden, dass sie dieser Kommunikationsfunktion einen hohen Stellenwert einräumen, was durch die hierarchiehohe Stellung und eine große Unterstützung der Vorstände unterstrichen wird. In der täglichen Praxis hat die interne Kommunikation mit Mitarbeitern eine besonders große Bedeutung gefolgt von Meinungsführern, Händlern, kommunalen Gruppen und Regierungsangehörigen. Die Kommunikation mit internationalen Aktivisten und nationalen bzw. regionalen Bürgerbewegungen spielt hingegen eine vergleichsweise geringe Rolle. Dennoch haben einige der PR-Verantwortlichen den Eindruck, dass internationale Aktivisten in den letzten 20 Jahren professioneller, öffentlich wirksamer und aggressiver geworden sind. Die internationale PR-Strategie der Unternehmen wird von einer großen Mehrheit (92%) als kultursensitiv eingestuft, was im wesentlichen durch die Integration nationaler und regionaler Unterschiede bzw. regionale sprachliche Anpassungen umgesetzt wird. In Zukunft werden umfangreichere deskriptiv-repräsentative Studien aber auch Beobachtungs- und Langzeitstudien der PR von transnationalen Unternehmen die Entwicklung und Auswirkungen dieser Form öffentlicher Kommunikation im globalen Maßstab weiter erforschen müssen (vgl. Verčič 2003: 487).

Über Kriterien zur Beurteilung und Prognose der Effektivität von internationalen Public Relations in transnationalen Unternehmen liegen bislang primär normativ hergeleitete Ansätze vor, die weiterer Überprüfung bedürfen. Wakefield (2001: 643ff.) beispielsweise empfiehlt – inspiriert von den Ergebnissen der Exzellenzstudie – die PR-Funktion transnationaler Unternehmen in einer einzigen Abteilung mit globaler Verantwortung zu organisieren. Kommunikationsverantwortliche mit internationaler Expertise sollten indes

sowohl im Hauptsitz als auch in den Tochtergesellschaften platziert werden und in engem Kontakt miteinander stehen. Nur so könne eine global konsistente Reputation des Unternehmens bei gleichzeitiger Berücksichtigung lokaler Besonderheiten sicher gestellt werden. Dies würde insbesondere dann gelingen, wenn das PR-Personal in flachen Hierarchie- und Teamstrukturen organisiert wäre, um klassische Top-down-Prozesse und die Gängelung der lokal verantwortlichen Manager zu vermeiden. Diese müssen Botschaften an lokale Bedingungen anpassen, ohne dabei der globalen Kommunikationspolitik zu widersprechen. Wenn Unternehmen freiheitliche Werte, Demokratie und Menschenrechte in ihren Verhaltenskodizes festschreiben, sollte diesen Aussagen lokal nicht widersprochen werden. Der eingangs beschriebene Google-Fall ist ein gutes Beispiel dafür. Statt ‚think global, act local‘ sei „think global *and* local, act global *and* local“ (Wakefield 2001: 645) die angemessene Philosophie. Besondere Anforderungen werden dabei an die global verantwortlichen Leiter(innen) der PR-Funktion gestellt: „[...] no authoritative manager is dictating procedures. Rather, there is a team leader who can communicate global perspectives and is capable of building essential camaraderie among team members.“ (2001: 645).

Häufig sind transnationale Unternehmen und ihre Öffentlichkeitsarbeit mit Aufgaben der internationalen PR personell und ggf. auch strategisch überfordert. In solchen Fällen werden Dienstleister (Berater, Agenturen) engagiert, die bei Aufgaben wie Kampagnenumsetzung, Krisenkommunikation oder Medienarbeit unterstützen. Über die Beziehung zwischen Auftraggebern und PR-Dienstleistern bzw. die Entwicklung internationaler PR auf Agenturebene generell liegt bislang erstaunlich wenig Forschung vor.

PR-Agenturen haben sich schon früh internationalen Aufgabenfeldern zugewandt und sind ihren primär profitorientierten transnationalen Auftraggebern westlicher Herkunft auf die Weltbühne gefolgt. Dort haben sie Niederlassungen gegründet oder Netzwerke mit anderen Agenturen gebildet. Hill and Knowlton mit Sitz in New York errichtete bereits 1952 ein europaweites Netzwerk an Zweiggesellschaften (vgl. Rudgard 2003: 460). Heute verfügt das

Unternehmen nach eigener Auskunft über 73 Büros in 41 Ländern und beschäftigt ca. 2000 Mitarbeiter.⁶ In den letzten 40 Jahren kam es schließlich zu einem verstärkten Konzentrationsprozess und einer damit einhergehenden Internationalisierung im Sektor der Werbe-, Media- und PR-Agenturen. Dies lässt sich nicht nur mit der zunehmenden internationalen Verflechtung der Auftraggeber erklären, sondern auch mit für die Kommunikationsdienstleister verbundenen wirtschaftlichen Vorteilen. Insbesondere die großen Marketing-Agenturen begannen zu expandieren und ihr Portfolio um erfolgreiche PR-Dienstleister zu erweitern. Dabei wurden zunehmend die klassischen Gründerpersönlichkeiten aus den Agenturen verdrängt und durch Finanzmanager ersetzt, die die finanzielle Performance der neu entstandenen Netzwerke und Holdings sicher stellen sollten (vgl. Kunczik/Zipfel 2002: 231). Durch ihre Kapitalstärke verfügen diese Konzerne auch international über größere Verhandlungsmacht mit potentiellen Kunden, da sie substantielle Rabatte anbieten oder andere Agenturen bei Pitches um große Etats aufgrund des geringeren Finanzrisikos unterbieten können (Größenvorteile). Durch Verbundvorteile wird zudem eine effizientere Arbeitsteilung zwischen Verwaltung und kreativen Spezialdienstleistungen möglich. Für transnationale Unternehmen sind vor allem die aus der Internationalisierung der Agenturen verbundenen Vorteile relevant, die einen größeren globalen Aktionsradius, Standortvorteile (z.B. weniger Transaktions- und Transportkosten) und regionales Expertenwissen einschließen. Gleichzeitig entstanden aus den komplexen Holding-Strukturen neue Probleme, wie die zunehmende Bürokratisierung und interne Auseinandersetzungen zwischen den Mitgliedsunternehmen (2002: 232f.).

Die größten Holdings (Tabelle3) zählen auch die weltweit bedeutendsten PR-Agenturen (Tabelle4) zu ihrem Portfolio (vgl. Holmes 2007). Zur WPP-Gruppe gehören u.a. Burson-Marsteller, Hill & Knowlton oder Ogilvy Public Relations Worldwide. Die Omnicom-Holding kann mit Namen wie Fleishman-Hillard, Ketchum und Porter Novelli aufwarten.

⁶ Download im Internet am 29.08.2008, URL: <http://www.hillandknowlton.de/cms/index.php>

Tabelle 3: Die 10 größten Holdings/Netzwerke von Kommunikationsdienstleistern (Holmes Report 2007)

Holding / Netzwerk	Honorarerlöse 2006 in US-Dollar
1. WPP Group (UK)	1.170.000.000
2. Omnicom (USA)	1.150.000.000
3. Interpublic Group (USA)	k.A.
4. Publicis Groupe (Frankreich)	k.A.
5. Havas (Frankreich)	k.A.
6. Daniel J. Edelman (USA)	354.451.250
7. Huntsworth (UK)	273.658.330
8. <i>PROI</i>	211.473.076
9. <i>Worldcom (USA)</i>	189.220.358
10. <i>Eurocom (UK)</i>	110.000.000

Tabelle 4: Die weltweit größten PR-Agenturen nach Honorarerlösen 2006 (Holmes Report 2007)

Die 10 größten globalen PR-Agenturen nach Honorarerlösen 2006	Die 10 größten <i>unabhängigen</i> globalen PR-Agenturen nach Honorarerlösen 2006
1. Fleishman-Hillard (USA)	1. Edelman (USA)
2. Weber Shandwick (USA)	2. Waggener Edstrom Worldwide (USA)
3. Edelman (USA)	3. Ruder Finn (USA)
4. Burson-Marsteller (USA)	4. APCO Worldwide (USA)
5. Hill & Knowlton (USA)	5. National Public Relations (Kanada)
6. Ketchum (USA)	6. Chandler Chicco Agency (USA)
7. Ogilvy Public Relations (USA)	7. Media Consulta (Deutschland)
8. Porter Novelli (USA)	8. Schwartz Communications (USA)
9. Brodeur Pleon Worldwide (USA/Deutschland)	9. Hering Schuppener (Deutschland)
10. Euro RSCG Worldwide (Frankreich)	10. fischerAppelt (Deutschland)

Die internationalen Netzwerke und PR-Agenturen spielen somit einen tragende Rolle in der Entwicklung bzw. Ermöglichung von globalen PR-Aktivitäten, für die den international tätigen Kunden anfangs häufig das Wissen bzw. die Kapazitäten fehlten. Gleichzeitig wird diese Entwicklung kritisiert, da die Expansion der Dienstleister zwar auch die Professionalisierung des Berufsfeldes weltweit beflügelte, dabei aber häufig westliche PR-Modelle und Kommunikationsstrategien anderen Ländern und kulturellen Umfeldern übergestülpt wurden (vgl. Sriramesh/Vercic 2007). Die Verbreitung der großen PR-Agenturen ist inzwischen weit vorangeschritten. In insgesamt 107 Ländern findet sich bereits mindestens eine Niederlassung von einer der zehn weltweit größten PR-Agenturen. Davon verfügen 37 Länder über mindestens acht Büros. Am stärksten sind die genannten Akteure in den USA

und Westeuropa vertreten, zunehmend aber auch in Asien und Lateinamerika. Afrika bildet mit Ausnahme von Südafrika noch einen überwiegend weißen Fleck auf der PR-Landkarte der transnationalen Networks (Sriramesh/Vercic 2007).

Über die Zusammenarbeit und Beziehungsdynamik zwischen transnationalen Unternehmen als Auftraggeber und transnational operierenden Agenturnetzwerken gibt es bislang kaum systematische Arbeiten. Übliche vertragliche Modelle der Zusammenarbeit sind hier nach Rudgard (2003: 467f.)⁷ das (1) ‚*international lead team*‘, bei dem aus dem etatverantwortlichen Netzwerk ein Lead Team aus den geeignetsten PR-Beratern zusammengestellt wird, das zentral für die Konzeption einer Globalstrategie und kreative Aufgaben verantwortlich ist, ohne dabei die lokale Umsetzung in den verschiedenen Zielländern zu übernehmen. Diese erfolgt durch das lokal zuständige In-House-Personal des Kunden bzw. lokal engagierte Agenturen. Ein zweites Modell ist das (2) ‚*international centralized program management*‘, nach dem eine Lead-Agentur auch lokale Dienstleister engagiert und kontrolliert. In anderen Varianten übernimmt die PR-Abteilung des Kunden den internationalen Lead, während das Netzwerk die jeweils lokale Umsetzung betreut. Dem gegenüber steht das weniger übliche (3) ‚*international de-centralized program management*‘. Zwar wird auch hier eine international agierende Agentur/Netzwerk engagiert, jedoch ohne dabei von einer zentralen Lead Agentur koordiniert zu werden. Vielmehr werden Kommunikationsprogramme weitgehend unabhängig voneinander in unterschiedlichen Zielmärkten umgesetzt. Im wesentlichen sollen dadurch Kosten eingespart werden. Die Gründe für die Auswahl von international operierenden PR-Agenturen oder Netzwerken sind vielfältig (vgl. Rudgard 2003: 462ff.). Zum einen erhoffen sich die Auftraggeber mehr Kontrolle und Konsistenz für die internationale Kommunikation des Unternehmens, zum

⁷ Amy Rudgard ist PR-Praktikerin mit großer internationaler Erfahrung. Ihre Erkenntnisse im hier zitierten Beitrag beruhen auf ca. 40 persönlichen Interviews mit Verantwortlichen in großen internationalen Agenturen und transnationalen Unternehmen. Genauere Angaben zur Vorgehensweise macht sie leider nicht. Ihre Erkenntnisse sind damit streng genommen nicht von wissenschaftlicher Qualität. Mangels empirischer Studien in diesem Feld, bilden ihre Ausführungen dennoch einen wichtigen Erkenntnisfundus für diesen Beitrag.

Beispiel dann, wenn nicht genug (qualifiziertes) PR-Personal in den Haupt- bzw. Nebenniederlassungen zur Verfügung steht oder die zentrale Kommunikationsabteilung nicht den nötigen Einfluss auf die PR-Verantwortlichen in den Tochtergesellschaften hat. In anderen Fällen kann die schnelle Expansion eines Klienten in geografisch und kulturell neue Märkte oder das Auftreten eines plötzlichen unerwarteten Kommunikationserfordernisses Grund für die Anheuerung eines Netzwerkes sein, da kurzfristig nicht die nötigen Ressourcen aufgebracht werden können. Dazu zählen u.a. Krisen wie internationale Produktrückrufe und Boykotts, kurzfristig bekannt werdende Fusionen oder wichtige Personalveränderungen. Zuweilen versuchen leitende PR-Manager auch intern ihre Position zu legitimieren bzw. die Position der global verantwortlichen PR-Abteilung – z.B. gegenüber dem Marketing – zu stärken, indem sie eine internationale Agentur engagieren. Oder es sind schlichtweg ökonomische Gründe, da internationale Netzwerke häufig kosteneffizienter arbeiten können als interne Netzwerke von In-House-Teams oder einzelne regional engagierte Dienstleister. Letztendlich sind internationale Netzwerke auch besonders durch ihr länderübergreifendes Experten- und Erfahrungswissen im Hinblick auf lokale Mediensysteme oder kulturelle Besonderheiten attraktiv.

Auch über die Problemfelder in den Strukturen und Arbeitspraktiken transnational operierender PR-Agenturen/Netzwerke ist in der Forschung wenig bekannt. Nach Rudgards Erkenntnissen (2003: 468ff.) werden hier klassische Probleme in der Zusammenarbeit Agentur und Auftraggeber reproduziert, die auch auf nationaler Ebene auftreten. Dazu gehören unklare Vorstellungen des Klienten über die eigenen strategischen (Kommunikations)Ziele, überzogene Erwartungen an die Leistungen der Agenturen sowie nach wie vor unzureichend entwickelte bzw. implementierte Instrumente zur Evaluation von (internationaler) Öffentlichkeitsarbeit. Aus Dienstleistersicht ergeben sich die für internationale PR spezifischen Probleme aus der komplexen Struktur ihrer transnationalen Auftraggeber und der internen Ausdifferenzierung und Unterstützung der PR-Funktionen.

Schwierigkeiten entstehen zum Beispiel, wenn Kommunikationsverantwortliche in der Zentrale des Klienten ungenügend Einfluss auf das PR-Personal in den verschiedenen Niederlassungen haben. Dies kann aus fehlenden formalen Weisungsbefugnissen aber auch der informellen Verweigerung in den Tochtergesellschaften resultieren, da diese die jeweilige internationale Lead-Agentur nicht engagiert haben und dann die Zusammenarbeit behindern. Eine entscheidende Rolle spielt dabei offenbar auch das Finanzierungsmodell. Werden beispielsweise lokale Agenturen von den PR-Verantwortlichen der Tochtergesellschaften engagiert und finanziert, die gleichzeitig nicht von der globalen Kommunikationsstrategie ihres Mutterunternehmens überzeugt sind, dann gilt die primäre Loyalität der Lokalagentur dem Financier vor Ort. Internationale Lead-Agenturen hätten dann große Schwierigkeiten Einfluss zu nehmen. Aus deren Sicht ist die attraktivere Lösung ein zentral vergebenes PR-Budget, mit dem der beauftragte Dienstleister selbst lokale Agenturen anheuert. Damit würden die Kontrolle der Zentrale über lokale PR-Teams und die Konsistenz der Maßnahmen verbessert und der Etat liefe über lediglich eine Rechnung. In anderen Fällen erhalten die internen lokalen PR-Abteilungen Teilbudgets, mit denen sie sich um lokal ergänzende Agenturen kümmern. Die dabei empfundene Entscheidungsbefugnis könne die Beziehung zur Lead-Agentur positiv beeinflussen. Mit besonders großen Herausforderungen werden transnational operierende Dienstleister konfrontiert, wenn die leitenden PR-Manager in der Hauptniederlassung des Auftraggebers im Grunde nicht die eigene globale Kommunikationsstrategie unterstützen bzw. die PR insgesamt stiefmütterlich behandelt wird. Diese Haltung wird dann in der Regel von den PR-Teams der Nebenniederlassungen reproduziert und belastet die Beziehung Agentur-Auftraggeber erheblich.

Der große Vorteil transnationale Konzerne als Auftraggeber mit ihren Mammut-Etats zu gewinnen ist gleichzeitig ein großes Risiko für Agenturen. Durch die Höhe des Budgets und Komplexität der Aufträge entsteht eine so hohe Abhängigkeit vom Auftraggeber, dass die Aufkündigung eines Engagements die Existenz einer Agentur bedrohen kann. Die weiter

voranschreitende internationale Konzentration im Dienstleistungssektor zu immer kapitalstärkeren Netzwerk-Holdings ist sicher eine Konsequenz davon, um diese Risiken abzufangen.

Theoretische Ansätze und Status quo der Forschung

Als für die Beschreibung und Erklärung internationaler bzw. interkultureller PR relevant können Forschungsarbeiten eingestuft werden, die sich theoretisch und empirisch mit Strukturen, Praktiken und Auswirkungen der Öffentlichkeitsarbeit von Organisationen befassen, die international tätig sind oder sich intern an multikulturelle Belegschaften richten. Dazu sind auch länder- bzw. kulturvergleichende Studien zu zählen, da sie Kontextbedingungen und Einflussfaktoren offenlegen, die zur wissenschaftlichen Erklärung aber auch für die Praxis von grenz- und kulturüberschreitenden Public Relations bedeutsam sind. Forscher stimmen allerdings noch überwiegend Andres' Einschätzung zu, „dass eine fundierte theoretische Grundlage oder gar Theorie fehlt. Es mangelt außerdem an Modellen zur internationalen PR, die Veränderungen durch Globalisierung hervorgerufen, integrieren.“ (2004: 189).

Diese Beurteilung wurde von Molleda und Laskin (2005) empirisch belegt, die mittels einer Inhaltsanalyse internationaler wissenschaftlicher Fachzeitschriften, Bücher und Trade Journals mit thematischem Bezug zu Öffentlichkeitsarbeit den Stand der englischsprachigen Forschung zur internationalen PR zwischen 1990 und 2005 quantitativ erfasst haben. Die für diesen Beitrag relevantesten Kernerkenntnisse sind folgende (Molleda/Laskin 2005: 3):

- “Among the scholarship types the less present is theory development; mostly such articles concentrate on the excellence theory, organizational communications theories or ethics/social responsibility theory development.
- Practice and application scholarship is developed rather well with dominant focus on implementing specific programs and campaigns.

- Much of the international public relations research is not international in its true sense; rather scholarship tends to describe public relations in a certain country or a region.
- The scholarship focused on the international issues, such as public relations by multinational corporations, by supranational organizations, between the nations or comparison of public relations practices among different countries or regions, is rare.”

In Anlehnung an Taylor (2001) können vier Forschungslinien mit Bezug zu internationalen Public Relations unterschieden werden: (1) Erweiterungen der Exzellenztheorie und damit verbundene länderspezifische empirische Studien, (2) kontextualisierte bzw. komparative PR-Forschung, (3) Ethik und akademische Ausbildung in der internationalen PR und schließlich (4) die Diskussion von in Wissenschaft und Berufsfeld kulturell geprägten/verzerrten Grundannahmen über die Praxis und Funktion von (internationaler) PR. Hier wird vor allem die Übertragbarkeit westlicher PR-Modelle auf andere kulturelle Kontexte in Frage gestellt. Im folgenden soll auf die ersten drei Forschungslinien näher eingegangen werden.

Die *Exzellenztheorie* folgt im Kern einer strukturfunktionalistischen Vorstellung, nach der Public Relations als Management-Subsystem von Organisationen modelliert werden, die alle übrigen Subsysteme (z.B. Personal, Vertrieb) unterstützen und dadurch zum Gesamterhalt des Organisationssystems beitragen (vgl. J. E. Grunig/Hunt 1984). Mit dem Exzellenzprojekt Mitte der achtziger Jahre, der bis heute umfangreichsten empirischen Studie der PR-Forschung, sollten Charakteristika von PR-Funktionen identifiziert werden, die die Effektivität der gesamten Organisation erhöhen. Nach einem umfangreichen interdisziplinären Literaturstudium leitete das Forscherteam um Grunig eine Reihe von Kriterien her, die zu einem normativen Katalog von Eigenschaften ‚exzellenter‘ PR zusammengestellt und empirisch für US-amerikanische, britische und kanadische Organisationen überprüft wurden. Ergebnis waren 14 Eigenschaften exzellenter PR-Programme, wie beispielsweise die Einbindung von PR-Funktionen in das strategische Management, die Einbettung der PR als eigenständige Organisationsfunktion, der dominierende Einsatz zweiseitiger symmetrischer

und z.T. auch asymmetrischer PR-Modelle usw. (vgl. L. A. Grunig/Grunig/Dozier 2002).

Später wurde der Versuch unternommen, den normativen Ansatz auf die globale PR-Praxis zu übertragen. Verčič et al. (1996) argumentieren, dass es generische Prinzipien der Öffentlichkeitsarbeit gebe, die weltweit die Effektivität von Organisationen erhöhen. Die konkrete Strategieentwicklung und Implementierung dieser Prinzipien in verschiedenen Ländern hingegen sei von verschiedenen spezifischen Kontextfaktoren abhängig und bedürfe entsprechenden Anpassungen. Zu diesen Kontextfaktoren werden insbesondere das politisch-ökonomische System, die Kultur, das Ausmaß an Aktivismus, der Entwicklungsgrad und das Mediensystem eines Landes gezählt. Die neun generischen Prinzipien werden aus dem in der Exzellenzstudie extrahierten Exzellenzfaktor abgeleitet (vgl. Verčič et al. 1996: 37ff.). Die in diesem Kontext entstandenen Studien und ihre Autoren sehen die Annahmen der für globale Public Relations aufgerüsteten Exzellenztheorie im wesentlichen bestätigt, auch wenn die Exzellenz in den verschiedenen untersuchten Ländern unterschiedlich stark ausgeprägt ist (zum Überblick vgl. Taylor 2001). Wakefield (2001) hat im Anschluss daran versucht Charakteristika zu identifizieren, die insbesondere die exzellente PR von multinationalen Unternehmen kennzeichnen (siehe vorheriger Abschnitt). Im deutschsprachigen Raum knüpft Andres (2004) an den Exzellenzansatz an und erweitert ihn. Mit dem ‚theoretischen Einflussmodell internationaler Public Relations‘ sollen auf Makroebene gesamtgesellschaftliche Globalisierungsprozesse und ihr Einfluss auf international tätige Unternehmen erfasst werden, die partiell an die spezifischen Variablen der ‚globalisierten‘ Exzellenztheorie anschließen. Auf Mesoebene werden primär organisationsinterne Strukturen von international operierenden Unternehmen und ihrer Öffentlichkeitsarbeit erfasst, die die Voraussetzungen für exzellente internationale PR bilden. Dabei werden die neun generischen Prinzipien eingearbeitet und um weitere exzellente Eigenschaften des PR-Managements (strategisches Management, PR-Planung, PR-Stile etc.) und Aspekte des interkulturellen Managements in Organisationen erweitert. Andres sucht hier auch Anschluss an Zerfaß‘

Theorie der integrierten Unternehmenskommunikation (1996), auch wenn diese zunächst nicht für internationale PR entwickelt wurde.

Die kritischen Einwände gegen diesen Ansatz resultieren letztlich aus den Problemen, die mit der Exzellenztheorie insgesamt verbunden sind. Die Theorie ist rein normativ wurde bislang überwiegend intern validiert, d.h. PR-Funktionsträger und andere Organisationsmitglieder gaben Selbstauskünfte über Eigenschaften, Stellenwert und Effektivität der eigenen Öffentlichkeitsarbeit. Eine objektivere extern validierte Überprüfung anhand von tatsächlichen Auswirkungen einzelner PR-Programme auf die strategische Zielerreichung von Organisationen fehlt bislang.⁸

Als zweite wesentliche Forschungslinie kann die *kontextualisierte bzw. komparative PR-Forschung* identifiziert werden. Auch wenn das konkrete Untersuchungsobjekt in diesen Arbeiten oftmals nicht internationale oder interkulturelle Public Relations per se sind, so können die Befunde doch wertvolle Einsichten für die internationale Strategieentwicklung oder die weitere Theoriebildung zur Erklärung variierender Effektivität und lokaler Auswirkungen der Öffentlichkeitsarbeit von international tätigen Organisationen liefern (vgl. Huck 2004). Quantitativ dominieren bislang jedoch Arbeiten, die im wesentlichen die Öffentlichkeitsarbeit bzw. bestimmte Kampagnen in einzelnen Ländern beschreiben (vgl. u.a. Culbertson/Chen 1996; Ruler/Verčič 2004; Sriramesh/Verčič 2003a). Studien, die (internationale) Public Relations aus einer länder- bzw. kulturvergleichenden Perspektive untersuchen sind rar. Huck hält die Zurückhaltung der PR-Forschung in diesem Gebiet für verständlich:

„Die Untersuchung des Zusammenhangs von Nationalkultur und PR erfordert die Analyse von Gemeinsamkeiten und Unterschieden von PR in verschiedenen Kulturen im Vergleich und damit den Einsatz kulturvergleichender Methoden. Neben der Schwierigkeit der Abgrenzung von Kulturen treten in methodologischer Hinsicht die Unmöglichkeit, Validität und Reliabilität

⁸ Zur weiteren Kritik am Exzellenzansatz siehe auch Röttger (2000)

über alle Kulturen hinweg zu gewährleisten sowie die Herausforderung, im Rahmen der üblichen finanziellen und raumzeitlichen Begrenzungen aussagekräftiges Datenmaterial in ausreichendem Umfang zu erhalten.“ (Huck 2004: 21)

Die Forschung beschränkt sich vorwiegend auf explorative Studien bzw. Fallstudien mit qualitativem Charakter. Der Einfluss von (National)Kultur auf die professionelle Orientierung und PR-Berufsrollen wurde von Coombs et al. (1994) untersucht. PR-Praktiker in Österreich, Norwegen und den USA unterschieden sich beispielsweise hinsichtlich ihres Strebens nach Prestige und Unsicherheitsvermeidung. Ersteres war in den USA stärker ausgeprägt, während die europäischen Befragten eher an Unsicherheitsmeidung in ihrer Berufspraxis interessiert waren.

Weitere Studien versuchen Hofstede's Kulturdimensionen Maskulinität/Feminität, Individualismus/Kollektivismus, Unsicherheitsvermeidung, Machtdistanz und Langzeitorientierung für die komparative PR-Forschung fruchtbar zu machen. In einer ländervergleichenden Fallstudie untersuchte Maureen Taylor (2000) eine internationale Krise des Coca-Cola-Konzerns, bei der im Juni 1999 belgische Schulkinder nach dem Konsum von Coca-Cola-Softdrinks erkrankten. In Folge forderte die belgische Regierung Coca-Cola auf, die Getränke vom Markt zu nehmen. Prompt reagierten auch Behörden in Frankreich und Spanien, in denen Coca-Cola jeweils eigene Fabriken betrieb. Da diese nun unter dem Verdacht standen, verdorbene Ware zu verbreiten, wurde ihnen sogar mit Werksschließung gedroht. Der Weltkonzern spielte den Vorfall zunächst herunter und beschuldigte die Opfer außerdem Teil einer unbegründeten Massenhysterie zu sein. Coca-Cola verfolgte zu diesem Zeitpunkt noch eine zentralisierte Kommunikationsstrategie, die den Werten und Prinzipien der Konzernzentrale in den USA folgte. Taylor (2000: 328) führt die Folgen dieser Krise – mehr als 20% Gewinnverlust und Rücktritt des CEO Douglas Ivester – auf die mangelnde Berücksichtigung kultureller und nationaler Spezifika in der Öffentlichkeitsarbeit des Unternehmens zurück. Belgien, Frankreich und Spanien erreichen nach Hofstede's Kulturkonzept sehr hohe Werte in den Dimensionen Unsicherheitsvermeidung und Machtdistanz, was ganz im Gegensatz zu den kulturellen

Charakteristika des Herkunftslandes des Unternehmens steht. In Dänemark, Norwegen und Schweden blieb der Vorfall hingegen politisch und wirtschaftlich weitgehend folgenlos, was Taylor mit der geringen Machtdistanz und dem vergleichsweise geringen Streben nach Unsicherheitsvermeidung in diesen Ländern erklärt. In einer Pressemitteilung nach den Vorfällen kündigte Coca-Cola eine grundlegende Veränderung seiner globalen Strategie an: „This realignment will better enable the Company to serve the changing needs of its customers at the local level and ensure that Coca-Cola complements the local culture in every community where it is sold.” (Taylor 2000: 290).

Hinweise auf den Einfluss von Hofstede's Kulturdimensionen auf ethische Einstellungen, Managementorientierung, die Wahl des PR-Modells und andere Aspekte fand auch Huck (2004) in ihrer explorativ-ländervergleichenden Studie. Eine eingehende methodologische Diskussion von Äquivalenzproblemen oder der systematischen Auswahl von zu vergleichenden Kulturen, die in anderen Disziplinen der Kommunikationswissenschaft bereits begonnen hat (Hanitzsch 2008; Wirth/Kolb 2004), findet in der PR-Forschung bislang kaum statt.⁹

Die Defizite in der Forschung schlagen sich auch in der *akademischen Ausbildung* von PR-Verantwortlichen nieder, deren Untersuchung und Diskussion ein weiteres relevantes Forschungsfeld darstellt. Eine Befragung von Mitgliedern der Public Relations Society of America (PRSA)¹⁰ zeigte, dass die internationalen Bezüge in US-amerikanischen PR-Studiengängen eine geringe Rolle spielen (Freitag 2002). Gerade mal 16% der über 400 Befragten gaben an, Kurse in interkultureller Kommunikation belegt zu haben, nur 12% haben Kurse in internationaler Wirtschaft belegt. Knapp ein Drittel erlernte keine Fremdsprache. Von den 30% der Befragten, die bereits internationale Berufserfahrungen in der Öffentlichkeitsarbeit hatten, fühlte sich etwa die Hälfte nur mittelmäßig bis schlecht darauf vorbereitet. Auch Sriramesh (2003) bescheinigt der akademischen PR-Ausbildung in

⁹ Eine Ausnahme bildet beispielsweise die Dissertation von Simone Huck (2004)

¹⁰ Die PRSA ist der größte US-amerikanische Berufsverband für PR-Praktiker und nach eigenen Angaben mit ca. 32000 Mitgliedern der größte PR-Berufsverband weltweit.

den USA eine unzureichende Integration von internationalen und interkulturellen Bezügen in einschlägige Studiengänge. Nicht nur in den USA selbst, auch in anderen Ländern dominieren US-amerikanische Modelle, Studienergebnisse und Methoden der Public Relations die Ausbildung an Hochschulen. Studienprogramme mit explizitem Schwerpunkt Öffentlichkeitsarbeit benötigen in Zukunft mehr fest integrierte Lehrangebote, die beispielsweise internationale Politik-, Wirtschafts- und Mediensysteme vergleichen oder Theorien der interkulturellen Kommunikation vertiefen und auf Öffentlichkeitsarbeit beziehen. Vieles deutet darauf hin, dass die Situation sich noch nicht grundlegend verbessert hat, obwohl PR-Forscher schon vor mehr als zehn Jahren darauf hingewiesen haben, dass „any curriculum that excludes international public relations courses is ineffective in addressing student and practitioner needs, particularly in the next century.“ (Pratt/Ogbondah 1996: 385). Der zunehmenden Expansion transnationaler Unternehmen, international operierender NGOs, der weiter voranschreitenden Konzentration und Vernetzung von Kommunikationsdienstleistern weltweit aber auch der kulturellen Diversifizierung des Personals *innerhalb* von Organisationen wird in der universitären PR-Ausbildung noch nicht genügend Rechnung getragen. Dies mag partiell auch daran liegen, dass das Lehrpersonal noch unzureichend für diese Anforderungen qualifiziert ist. Eine Befragung von US-amerikanischen PR-Dozenten zeigte, dass zwar immerhin ca. 60% sich für das Unterrichten eines Themenkomplexes zu internationaler PR innerhalb einer allgemeineren Lehrveranstaltung sehr gut bis gut vorbereitet fühlen. Allerdings gab knapp die Hälfte der Befragten an, sich für eine separate Lehrveranstaltung ausschließlich zum Thema internationaler PR überhaupt nicht qualifiziert zu fühlen (Peterson/Mak 2006). Über die Situation an deutschen Hochschulen gibt es bislang keine gesicherten Erkenntnisse. Vorschläge für Strategien der Implementierung internationaler PR in akademische Studienprogramme hat u.a. George (2003) unterbreitet.

Freitag (2002) weist darauf hin, dass letztlich eine adäquate Ausbildung für internationale Arbeitsfelder der Public Relations auch Voraussetzung für die individuelle Motivation und Professionalisierung von künftigen PR-Verantwortlichen sei. Bei entsprechender akademischer Qualifikation würde eine Aufwärtsspirale in Gang gesetzt, die die Motivation von Praktikern steigere, internationale Aufgaben- und Arbeitsfelder anzustreben, wodurch in Folge – auch als Konsequenz der adäquaten Vorbildung – sich mehr Erfolgserlebnisse und höhere Berufszufriedenheit einstellen. Damit stiege die interkulturelle Kompetenz von PR-Funktionsträgern, die schließlich wiederum vermehrt Aufgabenfelder im internationalen bzw. interkulturellen Kontext anstreben usw. Mit einigen Einschränkungen fand Freitag empirische Bestätigung für seine Aufwärtsspirale der interkulturellen Kompetenz. Somit wäre die Forderung nach mehr Einbettung internationaler PR in Studienangebote nicht nur rein normativer Natur.

Neben der universitären Ausbildung existieren eine Reihe von praxisbegleitenden Methoden aus der Personalentwicklung, um die interkulturelle Handlungskompetenz von Berufsinhabern zu verbessern. Bolten (2003) beispielsweise unterscheidet hier interkulturelle Trainings, Coachings sowie Mediations- und Consultingmaßnahmen. Bis dato mangelt es jedoch an empirischer Forschung und theoretischen Ansätzen zur Entwicklung systematischer Coaching- und Trainingsprogramme für PR-Verantwortliche in interkulturellen Kontexten. Ziel solcher Trainingsmaßnahmen sollte es sein, Bewusstsein für kulturelle Unterschiede zu schaffen, um die eigenen Einstellungen, Meinungen und Annahmen gegenüber anderen Kulturen richtig bewerten zu können. Zudem sollte ausreichend Faktenwissen über eine bestimmte Zielkultur zur Verfügung stehen, um letztlich in Kombination mit dem zuvor geschaffenen Bewusstsein für kulturelle Unterschiede mit Vertretern anderer Kulturen erfolgreich interagieren zu können (Burk 1994). Zur interkulturellen Sensibilisierung und grundlegenden strategischen Integration von Kulturspezifika in PR-Gesamtprogramme eignen sich beispielsweise kulturübergreifend-informativische Trainings für leitende Verantwortliche der internationalen Konzernkommunikation. Zur

erfolgreichen Planung und Umsetzung von Kommunikationsmaßnahmen bzw. PR-Kampagnen in bestimmten Zielländern können indes kulturspezifisch-interaktionsorientierte Trainings konzipiert werden, die Stammlandvertreter eines transnationalen Unternehmens, Vertreter der ggf. engagierten Lead-Agentur sowie Vertreter der betreffenden Tochtergesellschaften einbezieht.

Fazit und Ausblick

Ziel des vorliegenden Beitrags war es die wesentlichen Befunde, Problemfelder und Ansätze der internationalen bzw. interkulturellen Public Relations zu erfassen. Dabei konnte jedoch nicht die vollständige Berücksichtigung aller relevanten Arbeiten geleistet werden. Weitere Ansätze versuchen beispielsweise die Konzepte und Sichtweisen der Cultural Studies fruchtbar zu machen, um internationale PR im Zusammenspiel von Macht und Kultur zu beschreiben (vgl. Curtin/Gaither 2007). Molleda und Quinn (2004) hingegen versuchen die Voraussetzungen und Einflussfaktoren zu identifizieren, die zu einer grenzüberschreitenden Verlagerung von Konflikten im Zusammenhang mit Aktivitäten transnationaler Unternehmen führen, wie dies beispielsweise durch international operierende Aktivistengruppen oder Menschenrechtsorganisationen ausgelöst werden kann.

Dennoch wurde nach diesem Review der einschlägigen Literatur deutlich, dass es weiterhin an systematischer und repräsentativer Forschung zur Beschreibung und Erklärung von internationaler/interkultureller PR fehlt – auch um künftig theoriegeleitetes und reflektiertes Handeln von Berufsrollenträgern zu ermöglichen. Künftig wird dringend mehr umfassende und methodologisch fundierte komparative Forschung benötigt, um länder- und kulturspezifische Einflussfaktoren auf Strukturen und Wirkungen internationaler PR besser zu verstehen. Auch Eigenschaften, Praktiken und Problemfelder der Öffentlichkeitsarbeit in und von transnationalen Unternehmen bzw. transnationalen PR-Dienstleistern müssen intensiver zum Beispiel im Rahmen von Langzeitstudien erforscht werden, um die weitere Entwicklung zu prognostizieren. Daraus sollten schließlich systematische Anforderungen für die

akademische und praxisorientierte Ausbildung der künftigen PR-Verantwortlichen abgeleitet und implementiert werden.

Aus wissenschaftlicher Sicht besteht eines der Kernprobleme in dem Mangel an fundierten

theoretischen Ansätzen mittlerer und großer Reichweite, die Erkenntnisse der

Kommunikationswissenschaft, Kulturforschung und Wirtschaftswissenschaft integrieren.

Nach wie vor wird mehr Theoriearbeit benötigt, die auch auf Makroebene versucht, den

weltgesellschaftlichen Einfluss globaler Öffentlichkeitsarbeit zu beschreiben und zu erklären.

Akteure internationaler Öffentlichkeitsarbeit sind weltweit an der öffentlichen Legitimation

von Kriegen, der Förderung von Menschenrechten oder der Reputationsbildung von

Unternehmen maßgeblich beteiligt und machen nicht vor Ländergrenzen halt. Journalismus-

und Medientheorien, die inter- bzw. transnationale Public Relations als Form weltweit

relevanter öffentlicher Kommunikation nicht berücksichtigen, müssen in Zukunft streng

genommen als unvollständig, wenn nicht invalide gelten. Selbst die bereits vorliegenden PR-

Theorien berücksichtigen kaum die globale Dimension von Öffentlichkeitsarbeit. Darüber

hinaus bedarf die Rolle internationaler bzw. interkultureller PR in weltweiten Konvergenz-

bzw. Hybridisierungsprozessen von Kultur künftig weiterer empirischer und theoretischer

Analyse.

Literatur:

Andres, S. (2004). *Internationale Unternehmenskommunikation im Globalisierungsprozess.*

Eine Studie zum Einfluss der Globalisierung auf die 250 größten in Deutschland

ansässigen Unternehmen (1. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag fuer Sozialwissenschaften.

Banks, S. P. (1995). *Multicultural public relations : a social-interpretive approach.* Thousand Oaks: Sage Publications.

Bentele, G. (1997). Grundlagen der Public Relations. In W. Donsbach (Hrsg.), *Public Relations in Theorie und Praxis* (S. 21-36). München: Fischer.

Bolten, J. (2003). Interkulturelles Coaching, Mediation, Training und Consulting als Aufgabe des Personalmanagements internationaler Unternehmen. In J. Bolten & C. Erhardt

(Hrsg.), *Interkulturelle Kommunikation. Texte und Übungen zum interkulturellen Handeln* (S. 369-391). Sternenfels: Verlag Wissenschaft & Praxis.

Botan, C. (1992). International Public Relations: Critique and Reformulation. *Public Relations Review*, 18(2), 11.

- Burk, J. (1994). International Public Relations: Training MNC Employees as Culturally Sensitive Boundary Spanners. *Public Relations Quarterly*, 39(2), 40-45.
- Coombs, W. T., Holladay, S., Hasenauer, G., & Signitzer, B. (1994). A Comparative Analysis of International Public Relations: Identification and Interpretation of Similarities and Differences Between Professionalization in Austria, Norway, and the United States. *Journal of Public Relations Research*, 6(1), 17 Seiten.
- Culbertson, H. M. (1996). Introduction. In H. M. Culbertson & N. Chen (Hrsg.), *International public relations: a comparative analysis* (S. 1-13). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Culbertson, H. M., & Chen, N. (1996). *International public relations: a comparative analysis*. Mahwah, N.J.: L. Erlbaum.
- Curtin, P. A., & Gaither, T. K. (2007). *International Public Relations: Negotiating Culture, Identity, and Power*. Thousand Oaks, Calif. [u.a.]: SAGE Publ.
- Dicken, P. (1992). *Global shift : the internationalization of economic activity* (2. Aufl.). New York [u.a.]: Guilford Press.
- Freitag, A. R. (2002). Ascending Cultural Competence Potential: An Assessment and Profile of U.S. Public Relations Practitioners' Preparation for International Assignments. *Journal of Public Relations Research*, 14(3), 21.
- George, A. M. (2003). Teaching Culture: The Challenges and Opportunities of International Public Relations. *Business Communication Quarterly*, 66(2), 97-111.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Grunig, L. A., Grunig, J. A., & Dozier, D. M. (2002). *Excellent public relations and effective organizations: a study of communication management in three countries*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Hanitzsch, T. (2008). Comparing Journalism across Cultural Boundaries: State of the Art, Strategies, Problems, and Solutions. In M. Löffelholz & D. H. Weaver (Hrsg.), *Global journalism research : theories, methods, findings, future* (S. 93-105). Malden [u.a.]: Blackwell.
- Holmes, P. A. (2007). The Holmes Report. Global Leadership Bulletin, 1. Download am 30.08.2008 von: <http://www.holmesreport.com>.
- Huck, S. (2004). *Public Relations ohne Grenzen? Eine explorative Analyse der Beziehung zwischen Kultur und Öffentlichkeitsarbeit von Unternehmen* (1. Aufl. Aufl.). Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss.
- Ietto-Gillies, G. (2005). *Transnational corporations and international production : concepts, theories and effects*. Cheltenham [u.a.]: Elgar.
- Kunczik, M. (2003). Transnational Public Relations by Foreign Governments. In K. Sriramesh & D. Vercic (Hrsg.), *The global public relations handbook: theory, research and practice* (S. 399-424). Mahwah, NJ [u.a.]: Lawrence Erlbaum.
- Kunczik, M., & Zipfel, A. (2002). Die Globalisierung im Werbe-, PR- und Marketingsektor. In A. Hepp & M. Löffelholz (Hrsg.), *Grundlagentexte zur transkulturellen Kommunikation* (S. 227-248). Konstanz: UVK-Verl.-Ges.
- Löffelholz, M., & Hepp, A. (2002). Transkulturelle Kommunikation : Einführung in die Grundlagentexte. In A. Hepp & M. Löffelholz (Hrsg.), *Grundlagentexte zur transkulturellen Kommunikation* (S. 11-36). Konstanz: UVK-Verl.-Ges.
- Molleda, J.-C., & Laskin, A. V. (2005). Global, International, Comparative and Regional Public Relations Knowledge from 1990 to 2005: A Quantitative Content Analysis of Academic and Trade Publications. Download am 15. Juni, 2008, von: www.instituteforpr.com
- Molleda, J.-C., & Quinn, C. (2004). Cross-national conflict shifting: a global public relations dynamic. *Public Relations Review*, 30, 9.

- Patalong, F. (2006). Google wird böse. *Spiegel Online*. Download am 09.08.2008 von: <http://www.spiegel.de/netzwelt/web/0,1518,druck-397285,00.html>.
- Peterson, J. W., & Mak, A. (2006). Teaching International Public Relations: An Examination of Individual and Institutional Attributes of Public Relations Educators in the U.S. *Public Relations Review*, 32(4), 416-419.
- Pratt, C. B., & Ogbondah, C. W. (1996). International Public Relations Education: U.S. Issues and Perspectives. In H. M. Culbertson & N. Chen (Hrsg.), *International public relations: a comparative analysis* (S. 381-395). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Röttger, U. (2000). *Public Relations - Organisation und Profession. Öffentlichkeitsarbeit als Organisationsfunktion. Eine Berufsfeldstudie*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Rudgard, A. (2003). Serving Public Relations Globally: The Agency Perspective. In K. Sriramesh & D. Vercic (Hrsg.), *The global public relations handbook : theory, research and practice* (S. 459-477). Mahwah, NJ [u.a.]: Lawrence Erlbaum.
- Ruler, B. v., & Verčič, D. (2004). *Public relations and communication management in Europe: a nation-by-nation introduction to public relations theory and practice*. Berlin [u.a.]: Mouton de Gruyter.
- Sriramesh, K., & Vercic, D. (2007). Introduction to this special section: The impact of globalization on public relations. *Public Relations Review*, 33(2), 355-359.
- Sriramesh, K., & Verčič, D. (2003a). *The global public relations handbook : theory, research and practice*. Mahwah, NJ [u.a.]: Lawrence Erlbaum.
- Sriramesh, K., & Verčič, D. (2003b). A Theoretical Framework for Global Public Relations Research and Practice. In K. Sriramesh & D. Verčič (Hrsg.), *The global public relations handbook : theory, research and practice* (S. 1-19). Mahwah, NJ [u.a.]: Lawrence Erlbaum.
- Stohl, C. (2001). Globalizing Organizational Communication. In F. M. Jablin & L. L. Putnam (Hrsg.), *The new handbook of organizational communication : advances in theory, research, and methods* ([2. Dr.] Aufl., S. 323-375). Thousand Oaks, Calif. [u.a.]: Sage Publications.
- Taylor, M. (2000). Cultural Variance as a Challenge to Global Public Relations. A Case Study of the Coca-Cola Scare in Europe. *Public Relations Review*, 26(3), 17.
- Taylor, M. (2001). International Public Relations. Opportunities and Challenges for the 21st Century. In R. L. Heath (Hrsg.), *Handbook of public relations* (S. 629-637). Thousand Oaks, Calif. [u.a.]: Sage Publ.
- UNCTAD. (2007). World Investment Report 2007: Transnational Corporations, Extractive Industries and Development. Download am 27.08.2008 von: <http://www.unctad.org/Templates/WebFlyer.asp?intItemID=4361&lang=1>.
- Verčič, D. (2003). Public Relations of Movers and Shakers: Transnational Corporations. In K. Sriramesh & D. Vercic (Hrsg.), *The global public relations handbook : theory, research and practice* (S. 478-489). Mahwah, NJ [u.a.]: Lawrence Erlbaum.
- Verčič, D., Grunig, L. A., & Grunig, J. E. (1996). Global and Specific Principles of Public Relations: Evidence From Slovenia. In H. M. Culbertson & N. Chen (Hrsg.), *International public relations: a comparative analysis* (S. 31-65). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Wakefield, R. I. (2001). Effective Public Relations in the Multinational Organization. In R. L. Heath (Hrsg.), *Handbook of public relations* (S. 639-647). Thousand Oaks, Calif. [u.a.]: Sage Publ.
- Wilcox, D. L., Ault, P. H., Agee, W. K., & Cameron, G. T. (2000). *Public Relations: Strategies and tactics* (6 Aufl.). NY: Addison-Wesley Longman.

- Wirth, W., & Kolb, S. (2004). Designs and Methods of Comparative Political Communication Research. In F. Esser & B. Pfetsch (Hrsg.), *Comparing Political Communication: Theories, Cases, and Challenges* (S. 87-111). New York: Cambridge University Press.
- Wu, X. (2007). Stakeholder identifying and positioning (SIP) models: From Google's operation in China to a general case-analysis framework. *Public Relations Review*, 33(4), 415-425.
- Zerfaß, A. (1996). *Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit: Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations*. Opladen: Westdeutscher Verlag.